

Trabajo Fin de Grado

Propuesta para la creación de una empresa: Positivity

Autora

Rocío Subías Saralegui

Directoras

Isabel Brusca
Margarita Labrador

Facultad de Economía y Empresa
2016

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
EXECUTIVE ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.2 PRESENTACIÓN Y OBJETO DEL TRABAJO	5
1.2 BREVE EXPLICACIÓN DE LA IDEA.....	5
1.3 INTRODUCCIÓN AL PLAN DE EMPRESA.....	6
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	8
2.1 ANÁLISIS POLÍTICO	8
2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO	9
2.3 ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL	10
3.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO	11
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	12
3.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES.....	13
3.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	15
3.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	16
3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	16
3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	16
5. ANÁLISIS DAFO-CAMA	17
6. ESTRATEGIA CORPORATIVA	20
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	20
6.2 OBJETIVOS.....	21
6.3 ESTRATEGIA	21
4. ANÁLISIS INTERNO.....	23
4.1 ÁREA COMERCIAL	23
4.1.1 <i>Marketing Mix</i>	23

4.2.2 <i>Marketing digital</i>	30
4.2 ÁREA DE OPERACIONES	32
4.2.1 <i>Localización y distribución</i>	32
4.2.2 <i>Descripción del proceso productivo</i>	33
4.3 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	34
4.2.1 <i>Organización funcional</i>	35
4.2.2 <i>Política de selección de personal</i>	37
4.4 ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA	38
4.4.1 <i>Inversión inicial</i>	38
4.4.2 <i>Estimación de ingresos y gastos</i>	40
4.4.3 <i>Plan de Amortizaciones</i>	42
4.4.4 <i>Plan de financiación</i>	43
4.4.5 <i>Cuenta de pérdidas y ganancias previsional</i>	43
4.4.6 <i>Balance previsional</i>	45
4.4.7 <i>Viabilidad del proyecto</i>	47
7. CONCLUSIONES	48
8. BIBLIOGRAFIA	49

RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se desarrolla un plan de empresa para estudiar la viabilidad de la firma de camisetas Positivity. El principal objetivo de este negocio es ofrecer únicamente a través de Internet, camisetas con mensaje, principalmente positivo, transmitiendo así una filosofía de vida.

En este trabajo se realizará el estudio externo e interno de esta empresa, cuya fundadora busca una salida laboral a través del emprendimiento, aprovechando la actual tendencia del e-commerce y beneficiándose de las ventajas que ofrece en cuanto a reducción de coste y alcance geográfico.

El resultado de los análisis mostrará la viabilidad económica y financiera de nuestro proyecto.

EXECUTIVE ABSTRACT

In this project, it is developed a business plan in order to study the viability of the t-shirt's brand Positivity. The main objective of this company is to offer only through Internet, message t-shirts, mainly positive messages, transmitting this way, a lifestyle.

In this paper, we will make an external and internal analysis of this company, which founder is looking for a working solution through entrepreneurship, taking advantage of the actual e-commerce trend, and profiting through those advantages such as cost reduction and geographical cover.

The result of the analysis will show the economical and financial viability of our project.

1. INTRODUCCIÓN

1.2 PRESENTACIÓN Y OBJETO DEL TRABAJO

Tras cuatro años formándome en el área de la administración de empresas, llega el momento de culminar este proceso con la realización del trabajo de fin de grado. En él pretendo plasmar los conocimientos que he adquirido hasta ahora y crear algo útil para mi futuro en este campo. Bien sea trabajando para otros o para mí misma, mi carrera profesional se desarrollará sin duda en el entorno de la empresa y de la economía. Como siempre me ha atraído el mundo de la moda y de la empresa, y trabajar para otro nunca me pareció una idea demasiado atractiva, he decidido fusionarlo todo y crear un plan de empresa de una tienda de moda online en el que desarrollaré todos los puntos que conlleva la creación de una empresa, con el fin porque no, de ser un proyecto personal viable en un futuro próximo.

La definición de plan de empresa me parece un concepto crucial y que quiero destacar desde un primer momento. Según Jack Fleitman (2000) “Es un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa”.

Es decir, identifica y analiza una oportunidad de negocio y examina su viabilidad tanto técnica como económicamente.

Por tanto el objetivo principal que se pretende conseguir es estudiar la viabilidad de esta idea para llevarla a cabo y trazar el desarrollo de la empresa en un horizonte de corto-medio plazo

1.2 BREVE EXPLICACIÓN DE LA IDEA

Se trata de una idea personal que surge por el alza del uso de Internet para la compra-venta de ropa, y en particular mi gusto por el estilo de vida positivo y divertido y su aplicación en la moda.

La tienda ofrecerá una gama de camisetas con mensajes positivos o graciosos, o simples de diseño propio.

Con estas camisetas se pretende ofrecer un plus de confianza, diversión y positivismo a las mujeres jóvenes de hoy en día.

Mi mensaje es que cualquier cosa que quieras conseguir con buena actitud, puedes conseguirlo.

1.3 INTRODUCCIÓN AL PLAN DE EMPRESA

La idea surge como respuesta a la situación económica actual, la crisis que comenzó en 2012 aunque ya era plausible en 2008 y de la cual todavía nos estamos recuperando, dejó a muchas empresas en estado crítico y a muchas otras las obligó a cerrar, culminando aquel año con un nivel de desempleo del 26,02%. Millones de personas se quedaron sin empleo y un 20,1% de la población todavía no tiene uno. Ante tal situación, surge otra vía para encontrar empleo, el autoempleo. Nace entonces, la necesidad de emprender.

Utilizaremos las posibilidades que ofrece Internet para llegar a cualquier punto del planeta sin necesidad de presencia física y así intentaremos llegar al mayor público posible. Además la modalidad de tienda online nos ofrecerá ventajas como:

- Reducción de costes debido a la ausencia de estructura física para la venta y exposición de los productos.
- Reducción del esfuerzo del consumidor en el proceso de compra
- Ahorro del tiempo, ya que se evita el traslado a la tienda física
- Y ya mencionado anteriormente, posibilidad de llegar a un mayor número de clientes.

El nombre que hemos elegido para nuestra firma es ***Positivity***, ya que intentamos transmitir actitud y positivismo mediante nuestras camisetas. La forma jurídica elegida para la empresa es la de Sociedad Limitada, es el tipo de sociedad mercantil más extendido en España, siendo muy utilizada por pequeños empresarios autónomos que de esta forma limitan su responsabilidad al capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal ante las deudas de sus negocios. El comienzo de la actividad está previsto para enero de 2017.

Será constituida en Zaragoza, donde estará la base de operaciones de la empresa. Se alquilará un local donde se llevaran a cabo todas las actividades necesarias para su puesta en marcha, funcionamiento y desarrollo.

La venta será exclusivamente online, por lo que dispondremos de una página web donde comprar nuestros productos, en esta página se podrá encontrar la historia de la empresa, el catálogo de productos con fotografías, descripciones y medidas, así como información complementaria de envíos, devoluciones, contacto, promociones, noticias etc. También habrá una sección de fotos que inspiran la esencia de la compañía, y que puedan servir de inspiración para los compradores.

El proceso comienza por el diseño del mensaje y la camiseta, para posteriormente someterlas a un proceso de impresión con el diseño. Obtendremos así el producto final. Habrá un modelo de cada camiseta que se subirá a la página web para crear el catálogo. El mismo diseño de camiseta estará disponible en tres colores de camiseta; blanco, negro y gris, y tallaje desde la XS a la XXL.

El público al que va dirigido nuestro producto es principalmente mujeres de 15 a 35 años. En un primer momento, las camisetas serán únicamente para mujeres, a lo largo de la vida de la empresa se podrían introducir también diseños para hombres. Hemos elegido dicho segmento porque las camisetas tienen un carácter jovial y divertido, propio de este rango de edad. Además es el rango de edad que mayor número de compras online realizan.

El uso de las redes sociales será crucial para la divulgación de la marca. A este tipo de método se le denomina *social commerce*, y se refiere a “la ejecución de las actividades y transacciones de comercio electrónico a través del entorno de medios sociales, sobre todo en las redes sociales y mediante el uso de software de la Web 2.0”. (Liang y Turban, 2011). Estaremos presentes en Facebook, Instagram, Pinterest, Tumblr etc., donde actualizaremos nuestros productos y compartiremos actualidad y noticias del sector de la moda. Será clave para la publicidad de la marca.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por múltiples variables, éstas influyen en las circunstancias operativas y ejercen fuerza en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Para conocer el entorno en el que la empresa a a operar, realizamos un análisis PEST, que estudia los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Al tratarse de una empresa on-line, su alcance no está limitado y el entorno puede considerarse el mundo en general, sin embargo llevaremos a cabo el análisis dentro del territorio español ya que es aquí donde se encuentra la base de operaciones.

2.1 ANÁLISIS POLÍTICO

España es un país soberano constituido en Estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria.

Además es un país de miembro de la Unión Europea, lo que facilita las relaciones comerciales con otros países miembros.

Actualmente y tras ocho meses sin gobierno, se ha producido un clima de inestabilidad que ha afectado a las empresas y a la inversión. No resulta sencillo prever las políticas monetarias y fiscales que se llevarán a cabo sin conocer qué partido estará a la cabeza del gobierno en la próxima legislatura. Por tanto vamos a comentar la situación hasta el momento.

En cuanto a política tributaria que es la más afecta a la empresa, en el año 2015 entró en vigor la reforma fiscal que supuso una modificación de los principales impuestos, y que persigue el objetivo de impulsar el crecimiento económico y el empleo.

Los cambios más relevantes respecto al impuesto de sociedades fueron los siguientes:

- El tipo general del impuesto de sociedades se redujo de un 30% en 2014 a un 28% en 2015 y para este año 2016 se ha reducido hasta el 25%.
- En 2015 y 2016 se han generalizado los tipos reducidos del 25% para microempresas, antes este gravamen estaba condicionado a tipo de microempresa y base imponible.

Las retenciones sobre el IRPF también presentan una ligera bajada en este año respecto a 2015, medio punto porcentual en los tres primeros tramos y un punto porcentual en los dos últimos. Es decir, la retención de IRPF queda del siguiente modo:

Desde 0 euros hasta 12.450 euros – 19%

Desde 12.451 euros hasta 20.200 – 24%

Desde 20.201 euros hasta 35.200 euros – 30%

Desde 35.201 euros hasta 60.000 euros – 37%

Más de 60.001 euros – 45%

En el caso del IVA, esta reforma introduce un cambio importante para nuestra empresa, ya que a partir del 1 de Enero de 2015 entró en vigor la normativa que obliga a las empresas que venden bienes digitales a particulares, a aplicar el tipo impositivo de IVA del país en el que se encuentra el comprador y no de donde tienen su sede la empresa vendedora, como ocurría hasta ahora. Sin embargo, dada la dificultad de estimar las ventas por países, en las cuentas previsionales que presentamos en el anexo 2 hemos considerado todas las ventas con un impuesto del 21% de IVA.

En definitiva la disminución de las tasas impositivas provoca un aumento del poder adquisitivo para los clientes y las facilidades para empresas de nueva creación una ventaja para nosotros.

2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

Tras la dura y larga crisis económica que ha azotado no solo a España sino a todo el mundo, parece que el periodo de recesión está llegando a su fin, y los datos macroeconómicos son alentadores. Según el Observatorio Económico de BBVA Research, el crecimiento del Producto Interior Bruto se mantiene en niveles alrededor del 3%. Esta cifra está apoyada por la fortaleza de la demanda interna, principalmente del consumo de las familias, en concreto el consumo privado pasará de un crecimiento del 3% en 2016 al 1,8% en 2017, y al 1,5% en 2018. Sin embargo, el resultado del Brexit en Reino Unido tendrá efectos negativos sobre el PIB durante los próximos meses, reduciendo la previsión de crecimiento en 2017 en 0,4 puntos porcentuales.

Esta situación afectará también a las exportaciones, debido al descenso de la demanda británica y la depreciación de la libra frente al euro, que supondrán un lastre para el

crecimiento de las exportaciones a este país. Además la volatilidad de los mercados causada también por la salida de Reino Unido de la Unión Europea, harán que las exportaciones crezcan un 1% menos en 2017.

A pesar de lo anterior la recuperación sigue su curso gracias a una política monetaria expansiva. Los bajos tipos de interés continuaran permitiendo el desapalancamiento de los agentes españoles.

En cuanto a la demanda externa, se prevé que tanto en 2017 como en 2018 las ventas al resto del mundo muestren un comportamiento ligeramente más expansivo. Así las exportaciones crecerán un 4,3% este año, un 4,8% en 2017 y un 4,9% en 2018.

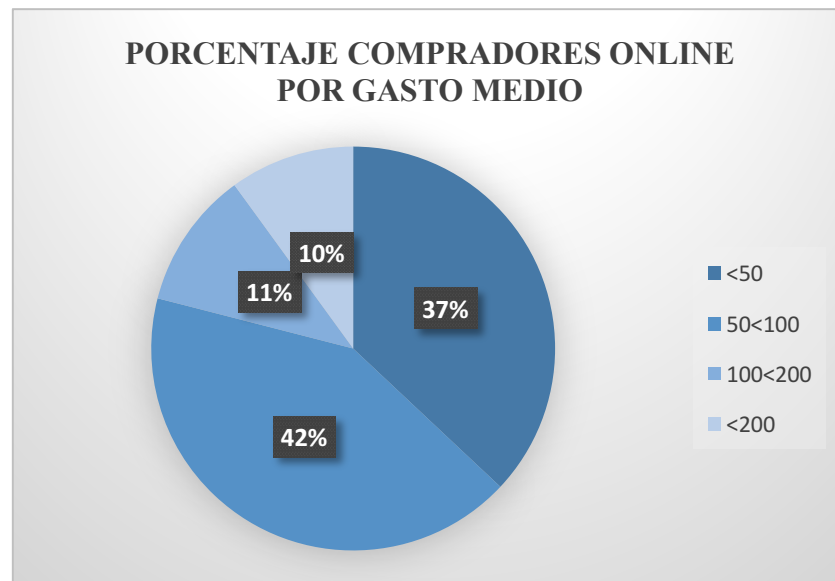
En materia de empleo, el Banco de España afirma que el dinamismo de la actividad seguirá impulsando la creación de empleo, favorecida por el hecho de que el crecimiento del PIB está muy orientado hacia el sector servicios, el cual es muy intensivo en mano de obra. En 2017 el empleo repuntará un 1,9% y en 2018 un 1,8%, de esta forma la tasa de paro pasará del 19,7% este año a un 17,3% en 2018.

2.3 ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL

Vivimos en una sociedad con gran preocupación por la moda y la imagen personal. Se ha producido una homogeneización de los gustos y tendencias en los mercados internacionales gracias a la globalización, que ésta en parte se ha producido por el uso continuo y general de la tecnología en todos los ámbitos cotidianos

Si nos centramos en el mercado español, los usuarios que se decantan por el e-commerce tienen de media 38 años. El 73% de los compradores tiene trabajo y un 65% tiene estudios universitarios. Los españoles compran de media 2,4 veces al mes (supone un descenso frente a los 2,8 de 2015). Las categorías de productos y servicios para comprar por internet son viajes o estancias, ocio, tecnología, moda, y alimentación.

Figura 2.1 Porcentaje de compradores online en el sector de belleza, moda y complementos en España en 2015, por gasto medio en euros.



Fuente Statista 2016, Elaboración propia

La figura 2.1 nos muestra como el 42% de los compradores gasta una media que oscila entre los 50€ y los 100€, un porcentaje similar de los compradores (37%) gastan menos de 50€, y solo el 10% gastan entre 100€ y 200€ o más de 200€.

Según este estudio, el dispositivo más utilizado para este tipo de transacciones es el ordenador, y el método de pago más empleado es la tarjeta de crédito o débito.

Por otro lado es importante mencionar que la sociedad vive cada vez mas influenciada por las redes sociales y la presencia de figuras famosas en este ámbito. Esto ha revolucionado la publicidad, abriendo camino a nuevas formas de promoción para las marcas como las blogueras, instagramers e influencers en general.

3.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor que influye cada vez más en la competitividad de la empresa, García Cuervo (2004) considera que “para poder ser competitivos, las empresas y los países deberán actualizarse continuamente en aquellas tecnologías que afecten a su capacidad para obtener bienes y servicios”.

Se trata de ser conscientes de las innovaciones que surgen en el sector y que en consecuencia van a afectar a nuestra empresa.

El uso de las aplicaciones móvil como medio de compra ya es un método consolidado, ya que según el estudio *Fashion Flash* (tercer trimestre 2015) realizado por la compañía tecnología global de marketing *Criteo*, las ventas de productos de moda a través del móvil han crecido en el mundo un 18% respecto al mismo trimestre del año anterior. En España este crecimiento supone un 13%, solo superado por Francia 18%, Alemania 28%, EEUU 37% y Brasil 78%.

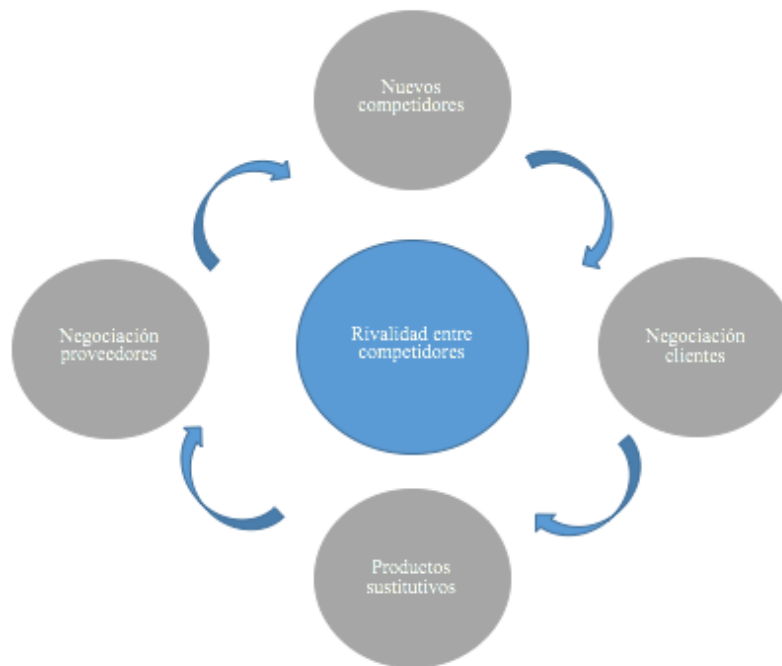
El pago mediante el teléfono móvil es otro avance tecnológico que revolucionará los métodos de pago tradicionales, INDITEX a la cabeza de la innovación en este sector, ya ha introducido este medio de pago en todos sus establecimientos (Septiembre 2016), facilitando así al consumidor el proceso de compra, eliminando los tickets físicos y la necesidad de dinero o tarjetas.

El presidente del grupo, Pablo Isla, afirmó que este servicio es el resultado de un desarrollo tecnológico propio en el que se han invertido más de mil millones de euros en sistemas propios. (Expansión 19/07)

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El análisis del sector lo realizaremos mediante el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982), se trata de una herramienta muy útil para la empresa, ya que estudia la situación actual en el mercado con el fin de definir una estrategia adecuada para entrar en él.

Figura 3.2 Fuerzas competitivas de Porter



Fuente Elaboración propia

3.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

En el sector textil el número de competidores existentes es muy elevado, todavía más cuando hablamos de mercado on-line. Es una industria atractiva ya que las barreras de entrada y salida son bajas, desde el punto de vista de la empresa on-line.

Se trata de una industria dominada, es decir existen un gran número de empresas en la industria y las diferencias de tamaño son muy grandes.

El ritmo de crecimiento de la industria es reducido, ya que está en fase de madurez, aunque las perspectivas de este sector son favorables, los datos lo corroboran, las tiendas online de moda en España facturaron en 2014 dieciocho veces más que en 2009.

En cuanto a las barreras de movilidad, que son aquellas que representan las dificultades que existen dentro de un mismo sector para cambiar la actividad, entrado con productos nuevos, no se pueden incluir productos nuevos dentro el ámbito textil, si que se pueden introducir líneas diferentes como por ejemplo ropa de deporte, pero en ese caso no se

trata de un producto distinto y el coste de cambio no es elevado.

Antes de entrar a competir a un mercado es importante conocerlo, saber cuál es la competencia a la que nos enfrentamos con el fin de ofrecer productos con mayor valor añadido para los clientes.

La competencia directa la encontraríamos en blogueras que cuentan con tiendas similares, siendo la principal *SincerelyJules*, es una competencia complicada ya que es una bloguera de reconocido prestigio internacional, sus productos se encuentran en un rango de precio de los 49\$ en adelante, por tanto nosotros entraríamos a competir en precios. Entre sus productos encontramos camisetas básicas con mensajes en tres colores. Sin embargo y aunque el producto sea muy similar, la imagen que queremos dar nosotros es diferente, nos postulamos por vender actitud y optimismo utilizando la moda para ello.

También la actriz norteamericana *Ashley Tisdale* es diseñadora de la marca *Signorelli* que comercializa camisetas, predominan los diseños con mensajes de varios tipos aunque también las hay con dibujos o imágenes. El precio es de 39\$.



Camiseta SincerelyJules 49\$



Camiseta Signorelli 39\$

Sin duda también mencionar a los grandes protagonistas del sector de la moda low-cost, Inditex, Mango y H&M. En todas las colecciones están presentes este tipo de producto, si bien es cierto que el consumidor podría recurrir a estas tiendas a comprar este tipo de camisetas, les ofrecemos la alternativa de un producto de espíritu diferente, no tan

masificado y que refleje una identidad y una forma de pensar diferente a los productos de Zara o Mango.

Esto no deja indiferente el hecho de que la competencia existente es muy elevada, sobretodo porque no nos enfrentamos a competencia a nivel nacional, sino mundial.

3.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de ingreso a un sector viene condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, éstas pueden ser; patentes, economías de escala, diferenciación de producto, acceso a la distribución, políticas gubernamentales, etc.

En este sector podríamos decir que estas barreras existen pero no a todos los niveles, para operar a un nivel local o incluso nacional, dichas barreras son débiles, sin embargo para competir con las grandes marcas si encontramos mayores barreras:

- 1 Economías de escala: Hace referencia a las reducciones en los costes unitarios de un producto al aumentarse el volumen de producción. Estas economías de escala con las que cuentan las grandes empresas del sector, frenan el ingreso de nuevas empresas.
- 2 Diferenciación del producto: Las empresas que ya están establecidas tienen una diferenciación de marca y cuentan con la lealtad de los clientes, esto hace que los nuevos competidores tengan que realizar grandes gastos para ganar la lealtad de los clientes con la que cuentan las empresas establecidas.
- 3 Acceso a los canales de distribución: Es una de las mayores barreras en el sector de la moda online, ya que necesitamos una rápida distribución de los productos y cuanto más limitados son los canales de distribución más difícil es el ingreso a ese sector.

Con la aparición de Internet y la popularidad de la compra on-line la barrera de capital es cada vez menor, y esto ocasiona que la amenaza de entrada de nuevas empresas sea una opción fuerte y significativa.

3.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En el caso de la industria textil, no existen productos sustitutivos ya que es imposible sustituir la vestimenta. Sin embargo si podríamos hablar de marcas sustitutivas, ahí es donde tenemos que marcar la diferencia respecto a otras marcas y conseguir que la nuestra sea percibida con un aire más juvenil, especial y atractivo. No solo ofrecer el producto sino la actitud que otras marcas no ofrecen. Los jóvenes buscan experiencias y compran los productos porque les ofrecen algo más. Identificamos esa posición y vamos a buscar ese punto de encuentro con el consumidor.

3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores depende de factores como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor, su concentración o el coste de cambio de proveedor.

En base a estos criterios, en el sector textil el poder de los proveedores es bajo ya que hay un gran número de proveedores.

En nuestro caso consideramos que el poder de los proveedores es de momento bajo, si bien es cierto que dependemos de su suministro para ofrecer el producto final, nos proveen un producto que es muy simple y podemos encontrar fácilmente en otro proveedor.

Para que en ningún caso nos encontremos con una situación de falta de producto, contaremos con un segundo proveedor que pueda proporcionarnos los mismos servicios si la situación llegara a requerirlo.

Sin duda, somos conscientes de la importancia en la cadena de suministro de los proveedores y queremos entablar una relación positiva a largo plazo.

3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

En este sector los clientes son muy numerosos, sin embargo están poco o nada organizados ya que realizan las compras de manera individual, bien es cierto que si el cliente no acepta el precio puede irse a la competencia ya que el coste de cambio es prácticamente nulo. Por tanto sería conveniente dar un trato al cliente óptimo y que éste perciba una alta relación calidad-precio.

5. ANÁLISIS DAFO-CAMA

Debilidades
D1: Empresa pequeña con cuota de mercado nula D2: Imagen de marca desconocida D3: Fiabilidad de los usuarios en compras on-line D4: Falta de experiencia D5: Baja inversión
Amenazas
A1: Competencia muy establecida y de gran tamaño A2: Alto número de competidores A3: Inestabilidad económica y política
Fortalezas
F1: Relación calidad-precio F2: Servicio post-venta F4: Ahorro en costes por la ausencia de estructura física F5: Conocimiento del público objetivo
Oportunidades
O1: Escasas barreras de entrada O2: Bajos costes de creación O3: Auge de Internet para la compra-venta O4: Alcance mundial debido a ser empresa online O5: Moda es una de las partidas que mas vende online

Hasta ahora hemos recopilado todos los datos del análisis del entorno general y específico de la empresa, lo que nos pone en disposición de identificar y analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que nos proporciona el análisis

DAFO. Con ello tomaremos las decisiones y aplicaremos las estrategias que nos ayuden a consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades del mercado y reducir o evitar las amenazas.

Según los autores Guerras y Navas (2007), el análisis DAFO “no establece relaciones entre las variable clave que componen ambos sistemas” para ello realizaremos un análisis CAMA el cual pretende, Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Aprovechar las oportunidades.

Integraremos por tanto, el análisis DAFO y CAMA del siguiente modo:

<div>Análisis del entorno</div> <div>Análisis interno de la empresa</div>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia muy establecida y de gran tamaño 2. Alto número de competidores 3. Inestabilidad económica y política 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasas barreras de entrada 2. Bajos costes de creación 3. Auge de Internet para la compra-venta 4. Alcance mundial 5. Moda es una de las partidas que más vende online
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa pequeña con cuota de mercado 2. Imagen de marca desconocida 3. Fiabilidad de los usuarios en compras online 4. Falta de experiencia 5. Baja inversión 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es necesario crear una imagen de marca para diferenciarnos de la competencia masiva. ○ Buen posicionamiento SEO y SEM para darnos a conocer y aumentar cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechar las ventajas que nos ofrece la estructura online para el alcance mundial y el ahorro en costes y utilizarlo diferenciación como marca diferente.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS REACTIVAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación calidad-precio 2. Servicio post-venta 3. Ahorro en costes por la ausencia de estructura física 4. Conocimiento del público objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Utilizar el servicio al cliente como arma diferenciadora de la competencia ○ Precio bajo para competir con competencia de gran tamaño 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Campañas y promociones para potenciar la compra ○ Uso de las redes sociales para llegar al público objetivo

6. ESTRATEGIA CORPORATIVA

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- Misión

La misión, tal y como la definen Kotler y Armstrong (2004) *“es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”*. Por tanto la misión es la razón de ser de una organización.

Nuestra misión es proporcionar a la sociedad productos de calidad dentro del sector textil que le ofrezcan al consumidor valor añadido y una experiencia de compra satisfactoria a través de Internet y la tecnología. Para asegurar la continuidad de la empresa y su crecimiento progresivo.

- Visión

La visión *“es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”* (Fleitman 2000).

Nuestra visión es posicionarnos en la mente del consumidor como una marca joven y atractiva que ofrece productos originales, únicos y con una filosofía propia. Y poder ser en el futuro un marca textil de referencia.

- Valores

Según *Garfield* (1992) los valores corporativos son los “principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden convertirse en la formulación de su visión”

Los valores que queremos que definan nuestra empresa son:

- Trato excelente al cliente

- Comportamiento ético y moral
- Responsabilidad con el medio ambiente
- Compromiso, pasión y fuerza en nuestro trabajo
- Búsqueda continua de la calidad
- Respeto por las demás empresas del sector
- Trato excelente a nuestros empleados
- No hay discriminación ninguna

6.2 OBJETIVOS

➤ Objetivos cualitativos

En un futuro el objetivo es convertirnos en una marca de reconocimiento internacional especializada en el diseño de camisetas. En un futuro se podrían ampliar productos. Pero dado que se trata de una empresa de nueva creación los objetivos más inmediatos son:

- Darnos a conocer
- Posicionarnos en la mente de los consumidores como una marca que ofrece productos únicos, originales y de calidad
- Comenzar a captar clientes
- Asegurar la supervivencia de la empresa

➤ Objetivos cuantitativos

- Ofrecer al menos 40 diseños en un plazo de 6 meses
- Conseguir al menos 100.000 visitas en la pagina web en el plazo de 6 meses
- Alcanzar una cuantía de 66.000€ en ventas en los primeros 6 meses

6.3 ESTRATEGIA

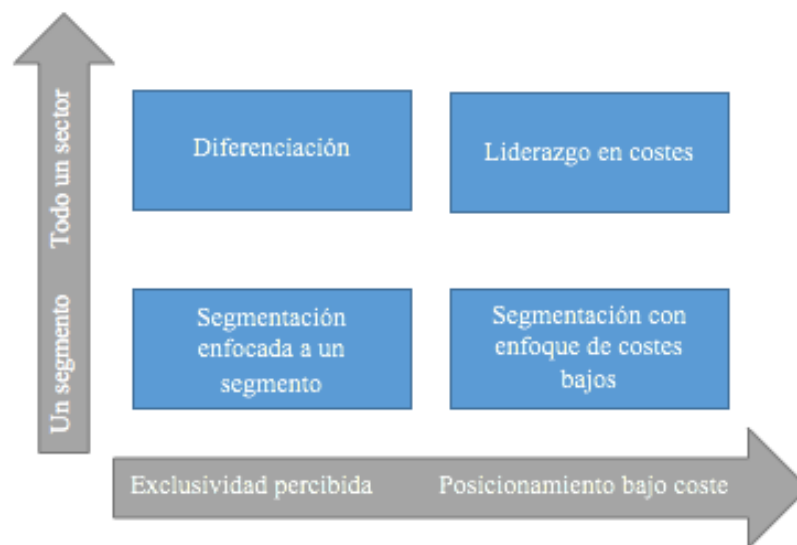
En 2011 *Hitt, Ireland y Hoskisson* proporcionaron la siguiente definición de estrategia; *“La estrategia es un conjunto de acciones integradas y coordinadas diseñadas para explorar las competencias distintivas y conseguir ventajas competitivas”*

Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, es decir mantener los costes bajos para lograr un nivel alto de ventas, diferenciación, se trata de que el consumidor perciba el producto como único y exclusivo o segmentación de un

nicho, que se basa en centrarse en un segmento específico de clientes, de línea de productos o de mercado geográfico.

En la figura que se muestra a continuación podemos observar un resumen de las estrategias principales.

FIGURA 6.1 Estrategias competitivas



Elaboración propia

Analizando lo expuesto por los autores, la estrategia de liderazgo en costes lleva implícito el concepto de curva de experiencia, se trataría de la reducción de costes por debajo de los de los competidores. Los requisitos básicos para dicha estrategia son unas instalaciones capaces de producir grandes volúmenes con una reducción constante de costes mediante experiencia acumulada. De este modo ha de ser una empresa con años de experiencia y bien asentada en el mercado, incompatible con una empresa de nueva creación.

Por tanto, intentando mantener el coste lo más bajo posible llevaremos a cabo una estrategia de diferenciación y segmentación, intentaremos que los consumidores obtengan una experiencia de compra, con un producto de alta calidad y servicios postventa que hagan de la compra un acto agradable y repetible.

La estructura organizativa de la empresa permitirá un control exhaustivo de los costes mientras se potencia la creatividad que nos lleve a nuestros objetivos de diferenciación. Todo ello concentrándonos en un segmento de la población muy específico, mujeres en edades comprendidas entre los 15 y los 35 años con afinidad por la moda.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1 ÁREA COMERCIAL

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA 2007), El marketing es “una actividad, grupo de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofrecimientos que tengan valor para los consumidores, clientes, partners y sociedad en general”

Con este plan fijaremos las políticas de marketing que llevaremos a cabo con el fin de conseguir los objetivos prefijados con anterioridad, es decir estableceremos nuestra política de producto, precios, promoción o distribución; lo que conocemos como las cuatro P del Marketing Mix.

Al ser una empresa únicamente con presencia online, es interesante realizar también un plan de Marketing Virtual, es una rama del Marketing que se aplica al comercio por Internet y se basa en las 4Fs (Flujo, funcionalidad, feedback o retroalimentación y fidelización)

4.1.1 Marketing Mix

Kotler y Armstrong (2008) definen el Marketing Mix como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta que incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto “

- Producto

En primer lugar definiremos lo que en Marketing se conoce como producto básico o núcleo central: características del producto y cuál es su función. Lo cual en nuestro

caso es muy simple, se trata de una camiseta básica con un mensaje impreso en ella. El diseño y el mensaje serán diseñados por nosotros, y en la página web nuestros clientes encontraran distintos colores de camiseta (blanco, gris y negro) y distintas tallas (XS, S, M, L, XL, XXL), para ajustarnos a sus necesidades y preferencias.

Las camisetas serán encargadas a la empresa *BananaPrint*, que tiene base en también en Zaragoza lo que nos facilita y disminuye los costes de transporte, los cuales van incluidos en los precios que desglosamos en el anexo 2. La empresa ofrece la camiseta y la serigrafía al mismo tiempo, y ofrece una gran cantidad de tipos de camisetas por lo tanto podremos elegir la textura y forma que más se adapte a nuestro diseño. Supervisaremos que tanto el tejido como la serigrafía serán excelentes y profesionales con el fin de garantizar a nuestros clientes un producto final de calidad.

El envase consistirá en una caja de cartón con una pegatina del logotipo de la empresa y dentro envuelta de papel cebolla del color corporativo estará la prenda. Con ello logramos un empaquetado más cuidado, diciéndole al cliente que nos importan los detalles.

El producto de moda no sólo se compra por las cualidades y atributos físicos y tangibles como el diseño, sino que en el proceso de decisión de compra intervienen otros aspectos intangibles como la marca o el estilo de vida que lleva asociado. Por ello en la planificación de la oferta del producto se pueden configurar los atributos desde cuatro dimensiones:

- Producto central
- Producto formal
- Producto ampliado
- Producto potencial

En el caso de las camisetas **Positivity**, el consumidor no solo tendrá en cuenta las características propias de una camiseta como el diseño que será funcional, moderno y siguiendo los patrones de la marca, sino que irá más allá.

Producto central: Es aquel beneficio que realmente le interesa adquirir al consumidor. Estos atributos están vinculados a aspectos como los materiales utilizados, que en el

caso del producto a lanzar serán de la máxima calidad posible acorde con el precio de venta y diseños atractivos. Estos beneficios también pueden ir asociados a la pertenencia a un estilo de vida positivo.

Producto formal: Incluye un conjunto de atributos y condiciones que habitualmente espera el consumidor y que hace que el producto se diferencie de lo demás. Estos atributos en el caso de la camiseta son: la marca, el diseño o el envase donde se cuidará la presentación en una caja con el logo corporativo y una tarjeta de agradecimiento por la compra.

Producto aumentado: Contiene una serie de atributos y beneficios añadidos al producto formal, la oferta de la empresa respecto a su competencia. Aplicados a la camiseta, el producto aumentado lo constituiría la entrega de gran rapidez con una atención siempre personalizada. La garantía o el servicio postventa para dar la seguridad de que cualquier inconveniente o problema va a ser resuelto a la mayor brevedad o la promoción y actuaciones que van asociadas al lanzamiento del nuevo producto y mediante las cuales se puede hacer partícipe a los futuros compradores del producto.

Por último, el producto potencial representa las características potenciales que todavía no han sido ofrecidas al consumidor, también hace referencia a la innovación y a lo que el producto podría llegar a ser en el futuro. Son maneras innovadoras de proporcionar un valor extra al cliente. En el caso del lanzamiento de la camiseta podría ser la posibilidad de una mayor personalización, por ejemplo que los clientes nos propongas diseño o frases que aplicar a las camisetas.

El logotipo será representativo de la marca y se utilizara como imagen corporativa de la empresa, estará presente en todos los productos y servicios relativos a la marca, por ejemplo, bolsas, tarjetas, pagina web, publicidad, etc.

Como de momento solo se ofrece ropa para mujer, los colores elegidos son rosa palo y blanco, ya que son colores claros y sencillos que transmiten tranquilidad y sencillez. El nombre de la empresa ***Positivity***, significa Positivismo en inglés y refleja el carácter que queremos plasmar en nuestros productos.



Para la explotación de la actividad registraremos nuestra marca y el nombre del negocio a través de “el Organismo Público responsable del registro y la concesión de las distintas modalidades de Propiedad Industrial” con ello obtendremos los derechos exclusivos.

- Precio

Una estrategia muy importante es la fijación de precios ya que es el único instrumento que proporciona ingresos directamente y es un poderoso elemento de rentabilidad y flexibilidad. Por lo que la fijación de un precio correcto es muy relevante para los resultados de la empresa. Además es fundamental a la hora de posicionar una nueva marca en el mercado de la moda, en función del precio se seleccionara el segmento de consumidores a quienes nos queremos dirigir.

Existen diferentes métodos de fijación de precios: basados en el coste, en la competencia y en el valor percibido.

Al ser una empresa on-line de nueva creación, la única referencia que van a tener los consumidores para comprar el producto va a ser el precio, por tanto vamos a establecer una política de fijación de precios basada en el coste, más específicamente método del coste más margen (cost-plus). Este método consiste en añadir al coste del producto un margen de beneficio que permita el crecimiento de la empresa. En el anexo 2 desarrollamos los costes variables unitarios y los precios de venta.

- Promoción

Expertos como Kotler y Keller no utilizan el término promoción sino que lo denominan “Comunicaciones de Marketing” y la definen como “el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing representan la voz de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores”. Para ambos expertos, la mezcla de comunicaciones de marketing “está integrada por seis tipos de comunicaciones principales: Publicidad, Promoción de ventas, Eventos y experiencias, Relaciones públicas y publicidad, Marketing directo y Venta Personal”

Por tanto en el apartado de promoción vamos a hacer referencia a todos aquellos puntos que tengan relación la comunicación; publicidad y promociones.

- Redes Sociales

Se trata de una herramienta básica para las empresas on-line, ya que estas generan tráfico hacia nuestra tienda virtual, adquiriendo visibilidad y aumentando las visitas hacia la tienda, un tráfico que a continuación debe convertirse en ventas. También nos ayudará a construir una imagen de marca y a establecer canales de comunicación con nuestros clientes, pidiéndoles opinión, animándolos a participar en concursos y respondiendo a consultas conseguiremos fidelizar a nuestros clientes y atraer a nuevos.

Contaremos con las redes sociales que más utiliza nuestro público objetivo, respecto a esto tenemos un punto a nuestro favor que nos dirigimos a mujeres de entre 15 y 35 años, o lo que los expertos denominan los millennials, son la generación que mejor domina la tecnología y que la utiliza en todos los aspectos de su vida, entre ellos, las compras. En el mundo hay 2000 millones de millennials, lo que presenta el 32,8% de la población.

La red social a la que le daremos mayor importancia será Instagram, ya que es la red social de moda entre los jóvenes y la que más sube en número de usuarios. Un 39% de millennials tiene un perfil en ella y la utilizan un 18% más que el resto de la población.

Facebook para actualizar información sobre la empresa o compartir ideas, eventos y enlaces que interesen a nuestros seguidores y se sientan atraídos hacia nuestra página.

- Publicidad

Al ser una empresa pequeña de reciente creación, la inversión en publicidad va a ser escasa, en primer lugar las redes sociales mencionadas anteriormente van a resultar también una herramienta de publicidad, donde publicitar nuestros productos de forma gratuita.

Crearemos un perfil de AdWords que nos ayudará con las visitas en la web y la visualización en la red. La cantidad a invertir es diaria y la elige la empresa puede ser desde 5€ en adelante. Solo se paga si aumentan las visitas, es decir si la publicidad funciona. El presupuesto se irá ampliando conforme las ventas y el crecimiento de la empresa aumenten. En nuestro caso hemos destinado 100€ mensuales a publicidad durante el primer año y que iremos aumentando conforme nuestra capacidad económica aumente.

- Promoción de ventas

Para estimular las ventas en determinados periodos del año se llevaran a cabo promociones en las ventas. Dichos periodos serán inauguración, *black friday*, navidad y comienzo de la época estival. Aparte de estas fechas se pueden introducir otros periodos promocionales dependiendo de las ventas y de la ocasión.

- Distribución

En este apartado tratamos de definir el rol y la naturaleza de la política de distribución, de escoger el sistema más adecuado para poner el producto de la mejor manera posible a disposición de los clientes. Para ello vamos a tener en cuenta las siguientes decisiones estratégicas:

-Diseño y selección del canal de distribución: Se trata de un canal de distribución corto, ya que el fabricante de la camiseta nos la vende a nosotros con el diseño establecido y somos nosotros los que se lo vendemos al consumidor final.

Figura 4.1 Cadena de distribución



Fuente Elaboración propia

-Localización y dimensión de los puntos de venta: El punto de venta es la página web, a través de ella se realizará la compra del producto. Se tratará de un diseño web sencillo ya que de momento solo ofertamos un tipo de producto, el cliente solo tendrá que seleccionar el modelo de camiseta que quiere, talla y color. Una vez seleccionado el artículo se introducirá en el “carro de la compra” y se procederá al pago. Mediante el correo electrónico se le proveerá al cliente de un número de localizador con el cual podrá rastrear su compra para ver en qué punto de la distribución se encuentra.

-Logística de distribución: Incluye un conjunto de actividades operativas de soporte a la distribución como el transporte, el almacenaje, la realización de pedidos, la gestión de stocks, la entrega del producto, el servicio post venta.

Positivity según la demanda prevista hará un pedido a la empresa proveedora, que esta mandará al local base de la compañía. Allí se almacenará por criterios de diseño color y talla. Una vez el cliente haya realizado un pedido, el operador logístico *Tipsa* realizará el transporte al cliente final. La empresa elegida para el transporte final es *Tipsa*, ésta es una compañía especializada en servicios de transporte urgente de paquetería ligera y que tiene agencia en Zaragoza.

El tiempo de envío dependerá de la ubicación geográfica del cliente. Se estima que el tiempo de envío sea de 24/48h para envíos peninsulares (España y Portugal) y 48/72h para envíos a Islas Baleares y Canarias. En el caso del envío al extranjero la duración podrá variar de entre 3 a 7 días.

4.2.2 Marketing digital

Se trata de una rama del Marketing que se aplica a Internet, lo que esta estrategia busca es la visibilidad y la atracción de tráfico, siendo capaces de convertir ese tráfico en clientes y posteriormente fidelizarlos.

Así como hemos hablado de las 4Ps del Marketing Mix, incorporamos a nuestro plan como ya hemos adelantado previamente, las 4Fs del marketing digital acuñadas por Paul Fleming; Flujo, Funcionalidad, Feedback y Fidelización.

- Flujo

En primer lugar buscaremos conseguir un posicionamiento optimo en la red, ya que es el primer paso para que los internautas visiten nuestra página. Para ello utilizaremos dos herramientas de posicionamiento en buscadores, SEO (*Searching Engine Optimización*), se trata de un conjunto de técnicas que sirven para posicionar una página web de forma natural en Google;

1. A través de la selección de palabras claves. Se realiza una selección de las palabras claves más relevantes para nuestra empresa, éstas serán camiseta, positivismo y moda.

2. Se optimizan los Meta Tags de cada sección del sitio web, siendo los Meta Tags textos que el visitante del sitio no puede ver pero que brindan información a los motores de búsqueda. Los Meta Tags permiten escoger un titulo y una descripción para cada sección del sitio web. Se incluirán las palabras claves seleccionadas anteriormente y utilizaremos el mayor número de caracteres posibles. Tiene que ser atractivo para llamar la atención del usuario y que haga click en el resultado que Google le muestre.

3. Optimización de la URL, es una de las partes más importantes a la hora de implementar SEO, ya que una URL sencilla y con palabras clave facilitara el posicionamiento. Debe ser corta, amigable y fácil de recordar.

El URL será el nombre de la marca ya que es corto y fácil de recordar, positivity.

También usaremos las herramientas SEM (Search Engine Marketing), este afecta a las áreas de los resultados patrocinados en buscadores como Google, utilizaremos como hemos mencionado en la sección de Promoción AdWords.

Una vez hemos conseguido que el usuario encuentre nuestra página y entre, se trata de retener ese tráfico y convertirlo en venta.

La página web se diseñará para captar la atención del usuario, y la filosofía positiva de la compañía estará siempre presente.

Incluiremos un “*Inspiration board*” donde se colgaran fotos, artículos, textos que nos inspiren y transmitan nuestra forma de pensar (positiva, de moda, saludable) donde los usuarios puedan navegar y encontrar su propia inspiración.

Otra parte estará dedicada a los compradores, en ella los clientes podrán colgar sus opiniones, historias y fotos de sus *outfits* con nuestro producto. Esto impulsará a otros clientes a la compra.

Con esto intentamos retener al cliente y crear una experiencia, una comunidad y no solo una simple transacción.

- Funcionalidad

Se trata de que la navegabilidad sea intuitiva y fácil para el usuario, aplicaremos la filosofía KISS (*Keep it simple stupid*). En nuestro caso no es una labor difícil ya que solo tenemos un tipo de producto, por tanto ni siquiera es necesario tener que dividir la página en secciones de producto.

La página tendrá la tienda como parte principal y como hemos descrito antes, incorporaremos una parte de Inspiration Board, de espacio para los clientes, historia y contacto.

Existirá la opción de ver la web en inglés y español y de redirigirse a nuestra página de Facebook, Pinterest e Instagram.

- Feedback o retroalimentación

Para crear una relación positiva entre empresa y clientes es necesario saber la percepción y la opinión de ellos, puesto que es la más importante. Estaremos siempre dispuestos a escuchar a nuestros consumidores y aplicar sus sugerencias para mejorar continuamente. Como hemos mencionado en los apartados anteriores en la página web habrá un espacio dedicado para que los consumidores escriban sus opiniones y sugerencias, y se les dará respuesta a todas en la medida de lo posible.

Respecto a los problemas o dudas, también se podrá contactar vía telefónica o email donde la persona responsable de este departamento, atenderá a los clientes diariamente, dándoles respuesta y solución a sus dudas o problemas.

Las redes sociales son también un medio para establecer lazos con los clientes, ya que hay una interacción por ambas partes. Se actualizarán diariamente todas las redes para que los consumidores tengan pretexto a participar e interactuar con nosotros.

Nos mostraremos en todo momento como una empresa cercana al consumidor, porque nuestra razón de ser, son ellos.

- Fidelización

Una vez hemos establecido esta relación con el cliente, y ya ha realizado una compra, tenemos que retenerlo, mediante la publicación de contenido y diseños nuevos y novedosos que no deje de captarle la atención. Además se llevarán a cabo atención personalizada con emails, descuentos por recomendar y compartir la página.

4.2 ÁREA DE OPERACIONES

4.2.1 Localización y distribución

La sede de operaciones de la empresa la situaremos en un local que alquilemos en Zaragoza, desde donde se gestionará la compra y recepción de las camisetas, el almacenaje de las mismas y la preparación y distribución de los pedidos.

Dado que de momento es una empresa pequeña, la producción la hacemos mediante *outsourcing* y nos dirigimos al mercado online, la superficie del local no será muy grande con lo que ahorraremos en costes.

La ubicación es indiferente ya que no es relevante para el desarrollo del negocio.

Con estas características hemos seleccionado una oficina en Avenida San José. El local tiene 160 metros cuadrados útiles y diáfanos, por lo que podemos adaptar el espacio a nuestras necesidades. El precio del alquiler es de 500€ mensuales.

El local será la base de las siguientes actividades

- Recepción: Será la entrada del local, allí se recibirán las camisetas que llegan de nuestro proveedor y la recogida de los pedidos por el operador logístico con destino el cliente final.
- Servicio de atención al cliente y gestiones administrativas: En un despacho del local, se atenderán y solucionarán todas las dudas y problemas que los clientes tengan, tanto por teléfono como por e-mail. Este servicio será tanto antes como después de la venta. Se le dará gran importancia a esta parte del proceso ya que la satisfacción de los consumidores es clave para el crecimiento de la empresa. Así mismo se llevarán a cabo todas las actividades administrativas, pedidos a proveedores, contabilidad etc.
- Estudio de diseño y marketing online: Son las dos tareas más creativas del proceso por tanto irán a la par, ya que ambos departamentos deben de coincidir con el estilo y la imagen que proyectan. Por un lado, se dispondrá de los materiales necesarios para la elaboración de los diseños de las camisetas y por otro un lugar adecuado para las tareas de mantenimiento, actualización de la página web y todas las actividades relacionadas con las redes sociales y la publicidad en Internet.
- Almacén y preparación de envíos: En un amplio espacio donde se almacenen los productos recibidos y se organicen por diseño color y talla para que la posterior preparación de pedidos sea más fácil rápida y eficiente. El almacén contará con un espacio para la preparación del envío final, lo que también incluye el almacenaje de cajas y envoltorio y material corporativo.

4.2.2 Descripción del proceso productivo

Al no fabricar el producto final, vamos a describir el proceso completo desde el diseño hasta el envío al consumidor.

En primer lugar, seleccionaremos las frases que queremos plasmar en las camisetas, con ellas realizaremos el diseño de los bocetos. Cuando tengamos un conjunto de diseños, seleccionaremos con el proveedor el tipo de camiseta que vamos a emplear. En un principio la camiseta será siempre la misma, 100% algodón de manga corta. Será entonces cuando detallemos como se hará la serigrafía, es decir la ubicación del diseño en la camiseta y los colores utilizados.

Cuando las camisetas estén serigrafiadas, el proveedor las enviara a nuestro local, de este modo ahorramos costes de compra de vehículos para el transporte, ya que de todos modos el envío al consumidor final también está externalizado.

Una vez que las camisetas estén en nuestro local, primero serán revisadas y registradas para comprobar que el pedido es correcto y posteriormente serán fotografiadas al detalle y medidas, para facilitarles a los consumidores toda la información necesaria para la decisión de compra. Las fotos y la descripción serán subidas a la página web, donde ya se pondrá empezar a realizar pedidos.

Las camisetas se organizarán y almacenarán en el almacén. Cuando los pedidos sean realizados, se embalarán y prepararan para que el operador logístico los recoja y comience la fase de envío. Antes de salir del local, los pedidos deben de ser registrados con el fin de mantener el stock controlado.

Después de la compra, los clientes dispondrán de un servicio de atención post-venta. A través del teléfono o correo electrónico pueden contactar con la empresa para consultar dudas y resolver problemas que hayan surgido en la compra.

4.3 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Según el autor Gary Dessler (2009), “la administración de recursos humanos se refiere a las practicas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, en especial se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.”

En primer lugar, es relevante mencionar que lo que se pretende lograr es un ambiente laboral positivo y familiar, en el que los trabajadores vengan contentos a su puesto, ya que una persona que ama su trabajo y cree en un proyecto lo desempeña con más eficacia.

La conciliación de la vida personal y laboral es clave, con horarios flexibles y posibilidad de trabajar desde casa en aquellas tareas y momentos en los que sea posible. También equidad económica e igualdad entre sexos, y no discriminación por raza, sexo, edad, religión o cualquier otro factor diferenciador.

Con el objetivo de contar con los individuos que mejor puedan desempeñar las labores que se precisan, determinaremos para cada departamento, las distintas categorías de puestos de trabajo, sus funciones y conocimientos, así como su retribución.

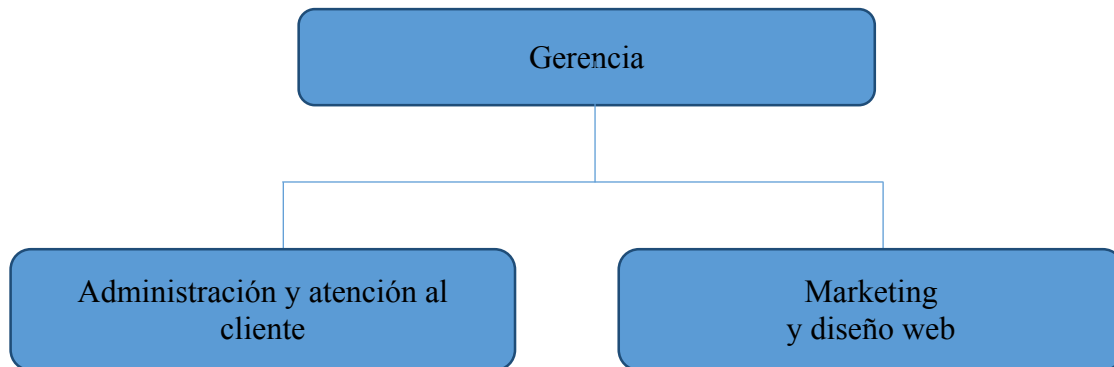
Al tratarse de una empresa de nueva creación cuyo objetivo principal es introducirse en el mercado con una fijación de precios basada en el coste, la plantilla será la más reducida posible para el desarrollo eficaz de la actividad. Conforme la empresa vaya creciendo, las necesidades de personal y el plan de recursos humanos deberán ser revisados y ampliados. Es importante destacar que debido al tamaño y la reciente creación, durante los primeros meses de actividad los empleados deberán ser multitarea y desempeñar tareas que quizá no correspondan a su área en concreto.

4.2.1 Organización funcional

La organización funcional nos permite agrupar las tareas por funciones y actividades a desempeñar.

A corto plazo la empresa solo tendrá departamento de administración y atención al cliente y departamento de marketing y diseño web.

Figura 4.1 Organigrama de la empresa



Fuente Elaboración propia

En el nivel superior nos encontramos con el papel desempeñado por la gerencia, estará representado por el director y creador de la empresa, ésta persona, aparte de la gestión integral de la empresa (decisiones de personal, presupuesto, proveedores etc.), es considerada la idónea para realizar el diseño del producto y contacto con el proveedor, ya que es el más conocedor de la propia empresa.

A la misma altura y por debajo del manager, tenemos los departamentos de administración y atención al cliente y marketing y diseño web.

Servicio de atención al cliente y gestiones administrativas, esta persona se encargará de dar respuesta y solución a los problemas que los clientes nos planteen vía teléfono o correo electrónico. Con ello será responsable de realizar una grafica de Pareto mensual para identificar los problemas críticos y los menos importantes con el fin de dar solución a ellos en el menor tiempo posible.

A su vez, llevará a cabo labores básicas administrativas, como contabilización de facturas y albaranes, nominas de los empleados, pedidos, compras y ventas etc. Ya que la contabilidad será externalizada a una gestoría.

Requisitos del puesto:

- Título universitario en administración, economía o finanzas
- Alto nivel de inglés
- Facilidad para la comunicación y resolución de problemas

Diseño web, Marketing y Community Manager, esta persona se encargará del mantenimiento y actualización de la página web, y todas las tareas que tengan que ver con ella, (fotografía, colocación de los productos, análisis de visitas, visibilidad en la red, etc.), así como la actualización de las redes sociales y del marketing.

Requisitos del puesto:

- Título universitario en Marketing y Publicidad
- Alto nivel de inglés
- Conocimiento del sector de la moda y redes sociales
- Conocimientos de diseño web e informática

En cuanto al empaquetado de las camisetas para el envío, al final de la jornada todos los miembros del equipo dejarán sus puestos y procederán al empaquetado y etiquetado de las direcciones.

Cualquier otra necesidad puntual que no pueda ser cubierta por algún miembro de la plantilla será externalizada.

4.2.2 Política de selección de personal

Esta será la política de selección de personal cuando sea necesario aumentar la plantilla.

En primer lugar cada puesto deberá ser analizado para definir los requisitos que el trabajador necesita para llevarlo a cabo.

Una vez identificados los puestos, comenzará el proceso de reclutamiento, el cual se llevará a cabo de manera activa.

Primero se insertará la oferta de trabajo en diferentes portales de empleo, por ejemplo, infojobs, laboris, indeed, etc. Con los currículos que se reciban, se realizará una primera criba curricular o *long list*, a los seleccionados en esta primera criba se les hará una llamada y una pequeña entrevista telefónica. De estas entrevistas se crea una lista más corta o *short list*, es decir una criba más exhaustiva descartando los perfiles que no se hayan considerado adecuados en la entrevista telefónica.

A los miembros de esa lista se les realizará una entrevista presencial con el gerente, donde se corroborarán las aptitudes reflejadas en el currículo y se le formularán preguntas relacionadas con el puesto de trabajo. Como de momento la empresa no

contará con departamento de Recursos Humanos, el mismo gerente en última instancia tomará una decisión.

4.2.3 Retribuciones y pagos a la seguridad social

El salario del gerente será variable, por tanto cobrará en función de los beneficios que se produzcan. Los dos trabajadores contratados para los puestos de Administración y Marketing cobrarán 1500€ brutos al mes.

En cuanto a las cotizaciones a la Seguridad Social, en el caso de los trabajadores y de acuerdo a las bases de cotización de contingencias comunes, la Seguridad Social a cargo de la empresa que debemos pagar es del 23,6%. El tipo de cotización a la Seguridad Social a cargo del trabajador es del 4,70%. Y la retención del IRPF del 19,5%.

4.4 ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA

Este punto es clave en el desarrollo del trabajo ya que marcará la viabilidad económica del proyecto. Quedará definido por la inversión inicial, estimación de ingresos y gastos, plan de amortización, plan de financiación, cuenta de pérdidas y ganancias y balance previsional

4.4.1 Inversión inicial

En primer lugar será necesario el acondicionamiento del local que alquilamos, estimamos 2.500€ que irían destinados a pintar el local, instalación de una puerta nueva por motivos de seguridad y revisión de la instalación eléctrica.

El mobiliario es básico pero incluye todo necesario para el desarrollo del trabajo de los tres trabajadores, escritorios, mesas y lámparas, así como una zona para el descanso de los empleados con un sofá y una mesa pequeña, y estanterías tanto como para archivos como para el almacenamiento de las camisetas. Todos los precios del mobiliario han sido consultados en la página web de IKEA.

El equipamiento informático es la partida más grande, ya que incluye tres ordenadores iMac, con un valor unitario de 1.300€. Una impresora de papel y cámara de fotos para la fotografía de los productos.

Por último los gastos de constitución en concepto de registro de marca, el dominio web y otras tasas de constitución serán 397€.

En total la inversión inicial asciende a 8.097€.

En la tabla siguiente mostramos el desglose de los gastos:

Figura 4.2 Tabla de gastos de inversión inicial

1. Acondicionamiento y puesta en marcha del local	2.500 €
a. Gastos de instalación	2.500 €
2. Mobiliario	800 €
a. 3 escritorios	90 €
b. 3 sillones de oficina	102 €
c. Sofá y mesa de café	95 €
d. Estantería de oficina (archivos)	120 €
e. Estantería stock de camisetas	264 €
f. Mesa para plegar y empaquetar mercancía	30 €
g. 3 Lámparas de oficina	36 €
h. Otros	63 €
3. Equipamiento	4.400 €
a. 3 ordenadores para los empleados	3.900 €
k. Impresora de papel	100 €
h. Cámara de fotos	400 €
4. Gastos de constitución	397 €
a. Tasas de constitución	200 €
b. Dominio web	10 €
c. Registro de Patentes y Marcas	187 €
TOTAL INVERSION INICIAL	8.097 €

4.4.2 Estimación de ingresos y gastos

➤ Ingresos

Nuestros ingresos serán únicamente el resultado de las ventas de camisetas. En primer lugar hemos hecho un cálculo del coste variable unitario para a partir de ahí establecer el precio de venta. Los costes y los precios serán diferentes dependiendo de si la camiseta esta serigrafiadas en un color o en varios colores. Por tanto todas las estimaciones están hechas para camisetas monocolor y multicolor.

Figura 4.3 Tabla estimación coste variable unitario y precio de venta

Concepto	Monocolor	Multicolor
Camiseta	2,63 €	5,36 €
Embalaje	0,50 €	0,50 €
Envío	5,00 €	5,00 €
Publicidad	€0.35	€0.35
Plataforma de pago	1,00 €	1,00 €
TOTAL	9,13 €	11,86 €
TOTAL con IVA	11,05 €	14,35 €
Precio venta	19,24 €	24,08 €

El precio de venta está calculado añadiendo un 74,15% sobre el coste total en el caso de las camisetas monocolor y un 67,79% en el caso de las multicolor. Los márgenes han sido estimados estos para que teniendo un precio de venta razonable, nos permita cubrir todos los costes y generar beneficios en el futuro.

A partir de dicho precio de venta, y estimando la cantidad vendida obtenemos los ingresos por ventas:

Figura 4.4 Tabla estimación ingresos por ventas año 1

Concepto	AÑO 1	
	Monocolor	Multicolor
Cantidad	4247	2124
Precio Venta	19,24 €	24,08 €
Ventas	81.708,03 €	51.143,80 €
TOTAL con IVA	132.851,83 €	

En el anexo 2 apartado 1.2 podemos ver la estimación de ingresos para los cuatro años siguientes, los cuales crecen a un ritmo del 50%, 60%, 70% y 80% consecutivamente y respecto al año 1. Además los precios de venta incrementan con el IPC.

➤ Gastos

Del mismo modo, a partir del coste variable unitario de la figura 4.3, hemos calculado el gasto variable del primer año. Estos gastos serán los que vayan a la cuenta de pérdidas y ganancias como aprovisionamientos.

Figura 4.5 Tabla estimación gastos variables año 1

Concepto	AÑO 1	
	Monocolor	Multicolor
Cantidad	4247	2124
Precio Coste	11,05 €	14,35 €
Coste	46.917,88 €	30.480,67 €
TOTAL con IVA	77.398,56 €	

Por otro lado están los gastos fijos, que vamos a tener que afrontar todos los meses independientemente de número de camisetas que se vendan. En el año 1 habrá gastos que no aparecerán en los siguientes cuatro años, ya que el mobiliario, los equipos informáticos, el acondicionamiento del local y los gastos de constitución solo supondrán un gasto el primer año.

Todos los gastos los consideramos invariables durante los 5 primeros años, aunque sí se incrementarán de acuerdo al IPC.

Estos gastos irán a la cuenta de pérdidas y ganancias como gastos de personal y otros gastos de explotación.

En el anexo 2 apartado 1.4 encontraremos el desglose de gastos fijos para los próximos cuatro años.

Figura 4.6 Estimación gastos fijos año 1

Concepto	AÑO 1	
	sin IVA	con IVA
Alquiler	6.000,00 €	7.260,00 €
Gastos de personal	36.000,00 €	36.000,00 €
Suministros	1.644,00 €	1.989,24 €
Gestoría	1.080,00 €	1.306,80 €
Publicidad	1.200,00 €	1.452,00 €
Comisiones bancarias	480,00 €	480,00 €
Mobiliario	800,00 €	968,00 €
Equipos informáticos	4.400,00 €	5.324,00 €
Material oficina	1.800,00 €	2.178,00 €
Acondicionamiento local	2.500,00 €	3.025,00 €
Constitución	397,00 €	480,37 €
TOTAL	56.301,00 €	60.463,41 €

4.4.3 Plan de Amortizaciones

La legislación fiscal establece un número de años mínimos y máximos así como un coeficiente de amortización. Con el fin de no tener que hacer ningún ajuste posterior en los beneficios, amortizaremos el mobiliario y los equipos informáticos de acuerdo a dichos años y coeficientes.

Para ambos activos vamos a utilizar el método lineal. Para el mobiliario periodo máximo es de 20 años y el porcentaje máximo es 10%, por tanto amortizaremos a 10 años un 10% anual.

Respecto a los equipos informáticos, las tablas amortizativas exigen un máximo de 10 años con un coeficiente máximo del 20%, del mismo modo hemos amortizado a 10 años un coeficiente del 10% anual.

Con un total a amortizar de 4.400€ para equipamiento informático y 800€ para el mobiliario, la tabla de amortización resultaría la siguiente:

Figura 4.7 Tabla amortización Activo 5 primeros años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento informático	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
Mobiliario	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
TOTAL	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00

4.4.4 Plan de financiación

La aportación a capital social será de 3.000€, por tanto para poder llevar a cabo el proyecto será necesaria financiación ajena aunque la inversión inicial no es elevada, hemos decidido pedir un préstamo por valor de 30.000€ para disponer de tesorería necesaria en caso de necesitarla en algún momento.

Después de considerar todas las opciones que ofrecen las entidades bancarias, solicitaremos un préstamo ICO a devolver en 10 años con una TAE del 5,350% y un tipo de interés nominal del 5,280% devengable anualmente. No tiene carencia ni comisión de apertura.

Solicitamos el préstamo el 1 de enero de 2017.

La tabla de amortización la encontramos en el anexo 2 apartado 2.1.

4.4.5 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

Es una parte fundamental de las cuentas anuales ya que es el estado contable que resume las partidas de ingresos y gastos.

La elaboración de dicha cuenta nos ayuda a realizar las previsiones anuales de los estados financieros de la empresa, lo elaboramos a partir de las estimaciones de ingresos y gastos que hemos mencionado anteriormente.

Una vez comparados los ingresos y los gastos anuales, la cuenta de pérdidas y ganancias representa el beneficio contable de nuestra empresa.

En el caso del primer año, como podemos observar en la figura 4.8, el resultado son pérdidas por valor de 11.903,89€, esto se debe a que las ventas estimadas son bajas para el primer año y los gastos de explotación son mayores por el pago del acondicionamiento del local, mobiliario, equipo informático y gastos de constitución.

Figura 4.8 Resumen de la cuenta de pérdidas y ganancias año 1

OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1
Importe de la cifra de negocios	109.794,90 €
Aprovisionamiento	-63.965,75 €
Gastos de personal	-44.496,00 €
Otros gastos de explotación	-15.101,00 €
Amortización del inmovilizado	-520,00 €
RDO DE EXPLOTACIÓN (BAIT)	-14.287,85 €
Gastos financieros	-1.584,00 €
RDO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	-15.871,85 €
Impuesto sobre beneficios	3.967,96 €
Crédito pérdidas a compensar	
RESULTADO DEL EJERCICIO	-11.903,89 €

El resultado de explotación (BAIT) sería el resultado obtenido solamente de nuestra actividad económica, a ello se le descuentan los gastos financieros derivados del préstamo para obtener el resultado antes de impuestos (BAT). Y por último aplicamos el 25% sobre el BAT para hallar el resultado de ejercicio. Al ser base imponible negativa, podremos compensar estas pérdidas en los ejercicios siguientes, como podemos ver en la figura siguiente 4.9. En esta figura también observamos como en los cuatro años siguientes el resultado del ejercicio es positivo y va aumentando paulatinamente.

Figura 4.9 Resumen de la cuenta de pérdidas y ganancias cuatro años siguientes

OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Importe de la cifra de negocios	165.680,50 €	177.428,56 €	189.451,10 €	200.792,91 €
Aprovisionamiento	-96.812,16 €	-103.932,60 €	-110.372,90 €	-116.980,56 €
Gastos de personal	-44.762,98 €	-44.940,96 €	-45.163,44 €	-45.886,06 €
Otros gastos de explotación	-12.377,22 €	-12.427,04 €	-12.488,56 €	-12.686,86 €
Amortización del inmovilizado	-520,00 €	-520,00 €	-520,00 €	-520,00 €
RDO DE EXPLOTACIÓN (BAIT)	11.208,15 €	15.607,96 €	20.906,20 €	24.719,43 €
Gastos financieros	-1.459,70 €	-1.328,84 €	-1.191,07 €	-1.046,02 €
RDO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	9.748,44 €	14.279,12 €	19.715,13 €	23.673,41 €
Impuesto sobre beneficios	2.437,11 €	3.569,78 €	4.928,78 €	5.918,35 €
Crédito pérdidas a compensar	-2.437,11 €	-1.530,85 €		
RESULTADO DEL EJERCICIO	9.748,44 €	12.240,19 €	14.786,35 €	17.755,06 €

4.4.6 Balance previsional

Se trata de un documento contable que refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado. Está constituido por un lado por el activo, que corresponde a las inversiones y por otro del pasivo, que corresponde a las fuentes de financiación.

En el anexo 2 apartados 7.1 y 7.2 encontramos el balance completo para cada uno de los cinco años, sin embargo en la figura 4.10, podemos apreciar las partidas más relevantes del mismo.

Figura 4.10 Resumen balance previsional cinco primeros años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL ACTIVO	22.666,40 €	29.140,35 €	39.529,99 €	54.761,88 €	70.868,51 €
ACTIVO NO CORRIENTE	3.967,96 €	5.690,85 €	3.640,00 €	3.120,00 €	2.600,00 €
ACTIVO CORRIENTE	14.018,44 €	23.449,50 €	35.889,99 €	51.641,88 €	68.268,51 €
TOTAL PN Y PASIVO	22.666,40 €	29.140,35 €	39.529,99 €	54.761,88 €	70.868,51 €
PATRIMONIO NETO	-8.903,89 €	-1.592,55 €	9.116,79 €	23.903,13 €	41.658,19 €
PASIVO NO CORRIENTE	25.167,42 €	22.558,12 €	19.811,04 €	16.918,93 €	13.874,10 €
PASIVO CORRIENTE	6.402,87 €	8.174,79 €	10.602,16 €	13.939,82 €	15.336,21 €

El activo no corriente hace referencia al mobiliario y equipos informáticos y sus respectivas amortizaciones, este activo va disminuyendo con los años ya que la amortización acumulada es mayor, excepto en el año 2 que el activo no corriente es mayor que en el año anterior porque todavía tenemos créditos por partidas a compensar. El único activo corriente que tenemos es la tesorería.

En el patrimonio neto está el capital social que permanece invariable los cinco años y los resultados de ejercicio.

En el pasivo no corriente, la deuda a largo plazo del préstamo, la cual al periodificarla también aparecerá en el pasivo corriente.

Por último y como acabamos de mencionar, en el pasivo corriente tenemos la deuda periodificada a corto plazo, así como pagos a la Hacienda Pública y Seguridad Social que tenemos pendientes del último trimestre o mes respectivamente.

Figura 4.11 Tabla ratios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad económica	-0,63	0,38	0,39	0,38	0,35
Rentabilidad financiera	1,34	-6,12	1,34	0,62	0,43
Ratio de endeudamiento	-3,55	-19,30	3,34	1,29	0,70
Ratio de solvencia	0,72	0,95	1,30	1,77	2,43

El ratio de rentabilidad económica es el resultado de dividir el resultado de explotación entre el activo total, y es el rendimiento obtenido por la empresa de cada unidad monetaria invertida en su actividad. En nuestro caso, el primer año la rentabilidad es negativa ya que nuestro resultado del ejercicio también es negativo, sin embargo en los años posteriores la rentabilidad pasa a ser positiva.

La rentabilidad financiera es el resultado del ejercicio entre el patrimonio neto y representa la relación entre el beneficio neto y los recursos propios de la empresa.

En el año 1 la rentabilidad financiera es positiva ya que ambos resultados son negativos, el año 2 es un número muy alto ya que el Patrimonio Neto aumenta considerablemente respecto al año anterior aunque todavía negativo y el resultado del ejercicio es positivo.

El ratio de endeudamiento relaciona las deudas de la empresa con sus fondos propios, en nuestro caso los fondos propios son escasos, por ello dependemos de la financiación ajena, los dos primeros años al ser el Patrimonio Neto negativo, el ratio nos sale negativo, sin embargo el endeudamiento es alto, en el año 3 observamos un exceso de endeudamiento puesto que el ratio pasa de 2, y los años 4 y 5 el endeudamiento es aceptable.

Por último, analizamos la solvencia, con un ratio mayor que 1 la empresa no tendría problemas en hacer frente a las obligaciones de pago con su activo, vemos que eso ocurre en nuestro caso a partir del año 3, en los años anteriores el ratio se acerca mucho a la cifra correcta por lo que no lo consideramos preocupante. Sí hay que destacar que en el año 5 la cifra es mayor que 2, esto puede afectar negativamente al desarrollo de la

empresa ya que conlleva un exceso de recursos que se traducen en una menor rentabilidad, por ello sería conveniente invertir.

4.4.7 Viabilidad del proyecto

Al crear una empresa se realiza una inversión de capital de la cual se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años.

Para calcular la viabilidad de nuestro proyecto, utilizaremos el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), que se basan en la estimación de los flujos de caja y nos proporcionará información sobre la capacidad de la empresa para generar dinero.

El VAN se define como el valor actualizado de los flujos de caja que la actividad promete generar a lo largo de su vida. El VAN debe ser superior a 0 ya que eso significa que se recupera la inversión.

Calculamos el VAN de nuestro proyecto, el tipo de interés al cual lo vamos a actualizar corresponde al coste de capital de la empresa, es decir el 5,28%.

Figura 4.12 Tabla del cálculo del Valor Actual Neto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INVERSIÓN
Flujo Efectivo Neto	-5.010,14 €	32.035,78 €	37.635,20 €	44.135,77 €	48.937,23 €	-8.097 €
Valor actual	-4.758,87 €	28.903,04 €	32.252,00 €	35.925,87 €	37.836,41 €	130.158,45 €
Valor Actual Neto						122.061,45 €

Resulta un VAN de 126.820,32€, al ser un valor que se encuentra por encima de 0, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (5,28%) por tanto el proyecto es económicamente rentable.

Por otro lado, la Tasa Interna de Rentabilidad, es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a 0.

La TIR es del 140%, una cifra muy por encima de 0, esto ocurre porque con una inversión muy baja conseguimos flujos de caja muy altos. Por tanto bajo este criterio el proyecto sería viable.

Como conclusión decir que ambos criterios de decisión globales demuestran que no solo estamos satisfaciendo la tasa esperada, sino que obtenemos un beneficio extra.

7. CONCLUSIONES

El objetivo perseguido mediante el desarrollo de este trabajo ha sido el de estudiar la viabilidad de la creación de un negocio de venta on-line centrado en las camisetas con mensaje, principalmente positivos, creando así una imagen de marca.

Mediante el estudio del e-commerce tanto en España como en el resto del mundo que hemos mostrado en el Anexo 1, hemos podido comprobar el auge de Internet no solo para la compra-venta sino para muchos aspectos de la vida cotidiana. Internet por tanto es un canal que cada vez cobra más importancia tanto para la venta como para la publicidad.

Estamos ante un mercado con intensa competencia, existen un gran número de competidores con reputación y grandes cuotas de mercado, sin embargo también es un mercado con gran demanda y cada vez más exigente. Por tanto mediante la publicidad en redes sociales intentaremos posicionarnos en la mente del consumidor y ofrecer más que un producto, una actitud o filosofía de vida.

Por otra parte, el desarrollo y el estudio de los aspectos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa, han determinado los costes en los que se incurrirán y los beneficios estimados que se obtendrán. Mediante las previsiones económico-financieras que hemos confeccionado, se ha demostrado la viabilidad del proyecto, las cuales se ratifican con el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Rentabilidad, ya que el VAN obtiene un valor mayor que 0, y la TIR supera con creces al coste de la deuda.

Por tanto para concluir, tras realizar diversos análisis tanto del entorno como de la propia empresa, a la vista de los resultados obtenidos estimamos viable la realización de este proyecto.

8. BIBLIOGRAFIA

JACK FLEITMAN, “Negocios Exitosos”, Mc. Graw Hill 2000.

LIANG, T. y TURBAN, E. (2011). “Introduction to the Special Issue: Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce.”

Cuervo García, Álvaro, (2004). “Introducción a la Administración de Empresas”. Ed. Civitas.

PORTER M.E (1982) “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 25ª edición.”

KOTLER P. Y AMSTRONG G. (2008), “Fundamentos del Marketing”. Ed. Pearson Education

GARY DESSLER (2009). “Administración de Recursos Humanos”.

GUERRAS MARTÍN L.A y NAVAS LÓPEZ J.E (2007). “La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones”. 4ª edición. Editorial Aranzadi

KOTLER P. y AMSTRONG G. (2004). “Marketing”. Ed. Prentice Hall

GARFIELD C. (1992). “Los empleados son primero”. Ed. McGraw Hill.

HITT M. , IRELAND D. , HOSKINSSON R.E (2011). “Strategic Management Concepts: Competitiveness and Globalization”.

DEL ÁGUILA OBRA A.R. (2000). “Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial.” Ed. RA-MA.

Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información (ONTSI). “Estudio sobre Comercio Electrónico BSC”, Ed 2014

Statista (2016). Gastos en e-commerce B2C en 2013 y 2014

<https://es.statista.com/estadisticas/576141/porcentaje-de-compradores-online-en-moda-y-belleza-en-espana-por-gasto-medio/>

Observatorio económico de BBVA Research. (2016) Análisis económico

<https://www.bbva.com/es/data/8663092015/Observatorio-Económico-España-BBVA-Research-Sep15.pdf>

Statista (2016) Compradores online por gasto medio

<https://es.statista.com/estadisticas/576141/porcentaje-de-compradores-online-en-moda-y-belleza-en-espana-por-gasto-medio/>

RetailMeNot (2016) Estudio Ecommerce Internacional 2016

<http://www.retailmenot.es/estudios/estudio-ecommerce-internacional-2016>

Periódico Expansión (19/07/2016) Inditex lanza el pago por móvil en todas sus tiendas en España.

<http://www.expansion.com/economiadigital/2016/07/19/578e0adfe5fdeaeb218b4625.html>

Marketing Actual (2016) Ventas e-commerce dispositivos móviles

<http://marketingactual.es/marketing-digital/marketing-digital/el-33-de-las-ventas-de-e-commerce-de-productos-de-moda-proviene-de-dispositivos-moviles>

Asociación Americana de Marketing Definición 2007

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Trilogi (2016) Las redes sociales en el comercio electrónico.

<http://www.trilogi.com/blog/redes-sociales-comercio-electronico/>

Periódico Expansión (18/07/2016) El comercio electrónico se afianza en España

<http://www.expansion.com/economiadigital/2016/06/18/575d992ce5fdeaaf3a8b45a4.html>

Préstamo ICO

<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>

Tipsa

<http://www.tip-sa.com>

BananaPrint

<http://www.bananaprint.es>